



מקסום הצלחה מקצועית: חמישה דברים להרוויח מהחיים בחו"ל ואזהרת מסע אחת



כרמית תדמור

ד"ר כרמית תדמור היא חברת סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. ד"ר תדמור היא בעלת תואר Ph.D. מאוניברסיטת קליפורניה בברקלי, ולפני שהצטרפה לאוניברסיטת תל אביב שימשה כעמיתת מחקר במסגרת פוסט-דוקטורט בבית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד. מחקרה מתמקד בהבנת ההשפעה של חוויות רב-תרבותיות על משתנים פסיכולוגיים וארגוניים. מחקריה הופיעו בכתבי עת אקדמיים מובילים וכן בעיתונות פופולרית כמו "ניו יורק טיימס", "וויל סטריט ג'ורנל" ו"פורבס". ד"ר תדמור זכתה במענקים ובפרסים רבים, ביניהם "מלגת אלון" (פרס החוקר הצעיר המצטיין של ישראל).

תקציר

דעה מקובלת היא שחוויות החיים בחו"ל יכולות להועיל לקריירה. עם זאת רק לאחרונה החלו חוקרים לבדוק הנחה זו באופן שיטתי. במאמר זה אסקור סדרת מחקרים שנערכו לאחרונה ומעידים על כך שהחיים בחו"ל עשויים להביא לחמישה יתרונות מהותיים: אמון מוכלל, יצירתיות, סובלנות חברתית, בהירות עצמית ורלטיביזם מוסרי, וכולם יכולים לעזור למקסם את ההצלחה המקצועית בעולם שבו הכלכלה נעשית יותר ויותר גלובלית. אסכם את המאמר באזהרת מסע ולפיה השגת יתרונות לא צפויים אלו אינה תלויה בשינוי הגאוגרפי בלבד אלא בנישה הפסיכולוגית שבה אנשים בוחרים להתמודד עם חוויית החיים מחוץ לארצם.



אמון מוכלל

היתרון הראשון המתקבל ממגוון חוויות חיים בחו"ל הוא גידול באמון המוכלל, שמתייחס לאמונה בנדיבות של הטבע האנושי (Yamagishi & Yamagishi, 1994). סוג זה של אמון נחשב לרכיב מפתח בחברות מוצלחות; הוא מדד יעיל להון חברתי (Coleman, 1998), לצמיחה כלכלית (Fukuyama, 1996; Knack & Keefer, 1997) ולמעורבות אזרחית (Uslaner & Brown, 2005). ברמת הפרט, האמון המוכלל מייצג את הנכונות של אנשים לשתף פעולה עם אחרים ולקבל על עצמם סיכונים (Yamagishi, 2001), שני רכיבים חיוניים ליצירת קשרים עסקיים חדשים וארוכי טווח. נטייה זו חשובה במיוחד בכלכלה אשר נעשית יותר ויותר גלובלית, כשאינטראקציות עם זרים הן בלתי נמנעות ודורשות לעיתים קרובות רמה בסיסית כלשהי של אמון באחרים כדי לפעול ביעילות. מגוון חוויות החיים בחו"ל צפוי להגדיל את האמון המוכלל כיוון שהוא חושף אנשים למגוון רחב של חוויות זרות הנחוצות ליצירה של הכללות ולהרחבת הלימדה מחוץ להקשר מוכר יחיד.

הגלובליזציה הנוברת הופכת את העולם ל"שטוח" יותר, והחברה מייחסת ערך מוסף לאנשים שצברו חוויות חיים בחו"ל. בתי ספר מעודדים את התלמידים ללמוד בחו"ל. עובדים בוחרים לעשות רילוקיישן למדינות אחרות. חברות שולחות עובדים למשימות שדורשות מהם לחיות מחוץ למולדתם. היתרונות הברורים של החיים בחו"ל כוללים רכישת ידע רב יותר על מנהגים תרבותיים אחרים וחשיפה רבה יותר לסביבות עסקיות שונות. עם זאת, למרות האמונה הרווחת שהחיים בחו"ל מביאים עימם שורה של יתרונות נחשקים, המחקר האמפירי בנושא היה מועט יחסית. כדי להתגבר על פער זה החלו חוקרים לבחון את השאלה ותיעדו חמישה יתרונות - פחות ברורים מאלוהם - שאנשים יכולים להפיק מהחיים בחו"ל ולמקסם בעזרתם את הצלחתם המקצועית. מאמר זה סוקר את המחקרים התומכים ביתרונות אלו ומסכם באזהרת מסע מרכזית: רילוקיישן למדינה אחרת אינו מספיק. הדבר הקריטי שיקבע את היכולת להשיג את היתרונות הלא צפויים האלו הוא כיצד אנשים מנהלים את חוויית החיים שלהם בחו"ל.

(Sawyer & Griffin, 1993; Zhou & Shalley, 2003) שותפיי למחקר ואני הצענו שהחשיפה לתרבויות זרות מקדמת הרחבה בחשיבה היצירתית, בכך שהיא מספקת לאנשים הדמננויות להתוודע לרעיונות חדשים, מערערת את הנטייה להסתמך על מבני ידע מוכרים ומפתחת את כושרם לראות סוגיות שונות מנקודות מבט מרובות. עשרות מחקרים אמפיריים, הן במעבדה והן בשדה, סיפקו תמיכה לקשר המנובא (Godart, Maddux, Shipilov, & Galinsky, 2015; Leung, Maddux, Galinsky, & Chiu, 2008; Maddux, Adam, & Galinsky, 2010; Maddux & Galinsky, 2009; Tadmor, Galinsky, & Maddux, 2012; Tadmor, Satterstrom, Jang, & Polzer, 2012).

מדוקס וגלינסקי (Maddux & Galinsky, 2009) ביקשו מסטודנטים לתואר שני במנהל עסקים לפתור את בעיית הנר המפורסמת של דנקר (Duncker, 1945). במשימה זו מתבקשים המשתתפים למצוא כיצד ניתן, באמצעות שימוש בנר, בחבילת גפרורים ובקופסה המכילה נעצים, להצמיד את הנר לקיר כך שיער כראוי, בלי שהשעווה תטפוף על השולחן או על הרצפה. הפתרון הנכון דורש יכולת לחשוב ביצירתיות: לרוקן את קופסת הנעצים ולהשתמש בה כפמוט האוחז בנר. הפתרון נחשב לאומדן של "תובנה יצירתית", כיוון שהוא דורש להרפות מההנחות המקדימות ולהבין שקופסת הנעצים אינה רק כלי קיבול לנעצים אלא כלי בפני עצמו. החוקרים מצאו שככל שהסטודנטים חיו בחו"ל תקופה ארוכה יותר, כן גדלה נטייתם להשתמש בקופסת הנעצים כפמוט לנר. למעשה, 60% מהסטודנטים שחיו בעבר בחו"ל פתרו את הבעיה לעומת 42% מהסטודנטים שלא חיו בחו"ל.

בבדיקה של השפעות על חדשנות בחנו גודרט ושותפיו (Godart et al., 2015) את הקשר בין החיים בחו"ל לבין דירוג היצירתיות של מנהלי הקריאטיב בבתי האופנה המובילים בעולם. החוקרים מדדו את רוחב ועומק הניסיון בעבודה בחו"ל של מנהלי הקריאטיב ואספו נתונים על דירוגי הקולקציות של בתי האופנה שהתקבלו מתוך מאגר של עיתונים מסחריים וקונים בלתי תלויים. כצפוי, נמצא קשר ברור בין הזמן שהמנהלים שהו בחו"ל לבין היצירתיות של תפוקתם. המותגים שמנהלי הקריאטיב שלהם חיו ועבדו בארצות אחרות ייצרו באופן עקבי קווי אופנה יצירתיים יותר מאלו שמנהליהם לא חיו בחו"ל.

הוכחות לקשר בין החיים בחו"ל לבין האמון המוכלל מתקבלות מסדרת מחקרים (Cao, Galinsky, & Maddux, 2014) המראים שככל שאנשים חיו ביותר ארצות כן גדלו רמות האמון המוכלל שלהם. למשל, במחקר של Cao ושותפיו (Cao et al., 2014) שיחקו סטודנטים אמריקאים משחק אמון במעבדה. במשחק זה אחד משחק את תפקיד "השולח" והשני את תפקיד "המקבל". למשתתפים נאמר שהם ישובצו לתפקידים באופן אקראי, אך בפועל כולם קיבלו תמיד את תפקיד השולח. השולח היה צריך להחליט איזה סכום מתוך מענק של 10 דולר ישלח למקבל. עוד נאמר למשתתפים שהסכום שיחליטו לשלוח ישלש את ערכו למקבל, ושהמקבל יחליט כמה מתוך הסכום המשולש יחזיר לשולח.

ההיגיון העומד בבסיס המשחק הוא שסכום הכסף הראשוני שנשלח מצביע על מידת האמון של השולח במקבל (הלא ידוע), כיוון שכל סכום כסף שישלח מעמיד אותו בסיכון שלא יקבל כלום בחזרה. סכום הכסף שנשלח הוא אפוא אומדן לרמת האמון של השולח במקבל. המחקר מצא שככל שהמשתתפים גרו בחו"ל זמן רב יותר, רמת האמון שהייתה להם באדם הזר הייתה גבוהה יותר. התוצאות היו תקפות גם כאשר החוקרים שלטו במשטני אישיות - ה-Big Five (כלומר, מוחצנות, נעימות, נירוטיות, מצפוניות ופתיחות) - וכן במגדר, בגיל ובמוצא אתני.

האם החיים בנכר הם שגורמים לעלייה באמון? המחקר האמפירי מראה שזה אכן כך. למשל, במחקר אורך עקבו החוקרים אחר אנשים ממוצא סיני לפני ואחרי שחיו בחו"ל, ומצאו שאלו שחיו בחו"ל ביותר מדינות היו בעלי רמות אמון גבוהות יותר באופן מובהק ביחס לאלו שחיו בחו"ל בפחות מדינות, או ביחס לקבוצת השוואה שחבריה לא חיו בחו"ל כלל.

יצירתיות

היתרון השני המופק מהחיים בחו"ל הוא תנופה משמעותית לחשיבה יצירתית ולחדשנות, כשיצירתיות מוגדרת כייצור רעיונות חדשים ושימושיים וחדשנות מבטאת את היישום שלהם בפועל (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014). ביחד, יצירתיות וחדשנות משמשות מקור ליתרון תחרותי ייחודי שבלעדיו ארגונים לא יוכלו לשרוד (Amabile, 1988; Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004; Woodman,

סובלנות חברתית

היתרון השלישי המתקבל מחשיפה גדולה יותר לחוויות רב-תרבותיות כמו אלה הנרכשות בחיים בחו"ל הוא סובלנות חברתית רבה יותר. סובלנות חברתית היא מרכיב חיוני בכלכלה גלובלית שהמגוון החברתי טבוע בה, ואשר במסגרתה אנשים מחויבים לעבוד עם אנשים השונים מהם. עמיתיי ואני (Tadmor, Berger, Brenick, Abu-) Raiya, & Benatov, 2017; Tadmor, Hong, Chao, Wiruchnipawan, & Wang, 2012; Tadmor, Hong, Chao, & Cohen, 2018) ניבאנו שהחשיפה לחוויות של תרבויות זרות תגביר את הסובלנות החברתית. בניגוד למצבים שבהם אנשים פועלים בהקשרים תרבותיים מקומיים מוכרים שבגדרם הם יכולים לנווט את עולמם החברתי ללא מאמץ, תוך הסתמכות על עיבוד מידע היויריסטי (Louis & Sutton, 1991), בחשיפה לחוויות רב-תרבותיות ההסתמכות על ברירת מחדל זו של עיבוד מידע אינה מספיקה. במקום זאת, אנשים מקבלים מוטיבציה לבחון מחדש הנחות קיימות, לחפש מידע נוסף ולשנות את הציפיות הסטראוטיפיות שלהם. בהתאם להשערה זו, עשרות מחקרים הראו במדגמים מרובים, במדדים מגוונים ובקבוצות סטראוטיפיות שונות כי ככל שאנשים התנסו בחוויות רב-תרבותיות רבות יותר, כן פחתה נטייתם לתפיסות סטראוטיפיות, לדעות קדומות ולאפליה של קבוצות מיעוט (Davies, Tropp, Aron, Pettigrew, & Wright, 2011; Gurin, Nagda, & Lopez, 2004; Tadmor et al., 2017; Tadmor, Hong, Chao, Wiruchnipawan, & Wang, 2012; Tadmor et al., 2018).

במחקר אחד לדוגמה, עמיתיי ואני (Tadmor, Hong, Chao, Wiruchnipawan, & Wang, 2012) ביקשנו ממדגם של ישראלים-יהודים למלא סקר חוויות רב-תרבותיות וסדרה של אומדנים שמטרתם להעריך את מידת ההסכמה שלהם עם סטראוטיפים טיפוסיים על קבוצת מיעוט אתנית (אתיופים), על קבוצת מיעוט מגדרית (הומוסקסואלים) ועל הקבוצה שלהם עצמם ("צברים"). בכל המדדים נמצא שחוויות רב-תרבותיות היו מנבא שלילי מובהק לתמיכה בתפיסות סטראוטיפיות, אפילו כאשר שלטנו במשתנים שבעצמם נמצאו כמנבאים קריטיים לדעות קדומות, כמו פתיחות לחוויות, רצייה חברתית ואינטליגנציה תרבותית. מצאנו תוצאות דומות כשמדדנו את דרגת הדעות הקדומות של ילידי הונג-קונג כלפי סינים מהיבשת ואת הדעות של

האם יתרונו הציירתיות הנרכשת בחוויות רב-תרבותיות כמו מגורים בחו"ל מוכללים גם לביצועי יצירתיות של צוותים? שותפיי למחקר ואני (Tadmor, Satterstrom, Jang, & Polzer, 2012) מדדנו את ההשפעה של כמות החוויות הרב-תרבותיות המצרפיות של צוותים זוניים על רמת היצירתיות המשותפת שלהם. בשלב ראשון התבקשו המשתתפים למלא שאלון מקוון אשר העריך את כמות החוויות הרב-תרבותיות של כל אחד מהם, נוסף על משתני רקע ומשתני אישיות אחרים. כעבור כמה שבועות הובאו המשתתפים למעבדה. לכל משתתף הוצגה בנפרד תמונה של לבנת בניין, וניתנו לו חמש דקות לכתוב כמה שיותר שימושים יצירתיים שאפשר לעשות בלבנה, ככל שיוכל להעלות בדעתו. בשלב הבא חולקו המשתתפים לצוותים זוניים וניתנו להם 15 דקות נוספות להעלות רעיונות יצירתיים נוספים יחד, בלי להשתמש ברעיונות שהעלו קודם בנפרד. היצירתיות הוערכה באמצעות שלושה אומדנים קלאסיים: שטף (מספר הרעיונות השונים שהועלו), נמישות (מספר הקטגוריות של רעיונות שונים שהועלו) ודרגת החידוש (ממוצעי הדירוגים ליצירתיות של הרעיונות אשר ניתנו ע"י מקודדים חיצוניים). התוצאות הראו שזוגות ביצעו טוב יותר בכל שלושת מדדי היצירתיות ככל שלשני השותפים בזוג היו חוויות רב-תרבותיות רבות יותר. תוצאות אלו היו תקפות גם כאשר שלטנו ברמת היצירתיות האישית של כל אחד מחברי הצוות וכן במגוון משתני אישיות כמו ה-Big Five, מנדר וניל.

האם ניסיון רב-תרבותי מוביל ליצירתיות רבה יותר? בדגימה שיוחדה רק למשתתפים שחיו בחו"ל הקצו מדוקס וגלינסקי (Maddux and Galinsky, 2009) משתתפים באופן אקראי לשתי קבוצות. בקבוצה האחת נדרשו המשתתפים להעלות זיכרונות מהימים שחיו בחו"ל, ובקבוצה השנייה, קבוצת הביקורת, נדרשו לכתוב על חוויה כלשהי (למשל, הפעם האחרונה שהלכו לסופרמרקט). לאחר מכן התבקשו המשתתפים לפתור את מבחן הקשרים הרחוקים (RAT, Mednick, 1962), אשר מעריך את היכולת ליצור צירופים חדשים ושימושיים ממרכיבים רחוקים זה מזה אסוציאטיבית. למשתתפים במבחן מוצגות סדרות של שלוש מילים והם מתבקשים למצוא מילה נוספת שיכולה להתקשר בהיניין אסוציאטיבי לשלוש המילים בסדרה (למשל, הסדרה: נימוסים-עגול-טניס, והפתרון: שולחן). כצפוי, המשתתפים בקבוצת הזיכרונות מחו"ל פתרו באופן מובהק יותר בעיות RAT נכון יותר מאשר המשתתפים בקבוצת הביקורת.

נמישים של החינוך התרבותי שלהם (Adam, Obodaru, et al., 2018).
(Lu, Maddux, & Galinsky, 2018).

רלטיביזם מוסרי

יתרון חמישי המופק מהחיים בחו"ל הוא פיתוח תחושה חזקה יותר של רלטיביזם מוסרי. הרלטיביזם המוסרי מגלם את היכולת להבין ולקבל ש"נכון" ו"לא נכון" הם מושגים יחסיים ואת ההבנה שאין לראות השקפות מוסריות כאמת מוחלטת, כיוון שעמדות מוסריות הן תוצרים של היסטוריה תרבותית (Harman, 1975). ההיגיון העומד מאחורי הקשר המשוער בין החיים בחו"ל לבין הרלטיביזם המוסרי הוא שחוויות החיים בחו"ל חושפות אנשים למנהגים ולמוסכמות שונים, וכך הן מרחיבות את הרפרטואר המנטלי שלהם ומקנות להם את החופש לדמיין וליישם חלופות לדרך המוכרת שבה דברים נתפסים ונעשים מימים ימימה. לו ושותפיו (Lu et al., 2018) בחנו השערה זו והראו, למשל, שככל שאנשים חיו זמן רב יותר בחו"ל (עומק ובמספר רב יותר של ארצות (רוחב) כן הם דורגו גבוה יותר על מדד של רלטיביזם מוסרי ונטו יותר להסכים עם הצהרות כמו "כללי מוסר הם יחסיים ולא מוחלטים" (Forsyth, 1980).

יש לציין כי הכושר להעריך ולהבין את הקודים המוסריים השונים השוררים בתרבויות אחרות נחוץ כדי לחזק את המיומנות של עשיית עסקים בעולם גלובלי, בכך שהוא מזכיר לאנשים שיש לבחון את התנהגותו של האחר רק בתוך ההקשר התרבותי-היסטורי הרלוונטי לחברה שהוא משתייך אליה, וכי פרספקטיבות אתנוצנטריות אינן מתאימות לסיטואציות רב-תרבותיות. אף על פי שרלטיביזם מוסרי עשוי לאפשר לאנשים לשבור מסגרות מנטליות הכובלות אותם, יש כמובן גם סכנה שהיחסיות הטבעה בו עלולה לגרום להם להפך כללי מוסר ולגלות סלחנות כלפי עבריינות שלהם או של אחרים. מכאן קצרה הדרך לתופעות לא רצויות כמו רמאות. לו ואחרים (Lu et al., 2018) גם מצאו לכך הוכחות. באחד ממחקריהם הם עקבו אחר תלמידי תיכון צרפתיים לפני, תוך כדי ואחרי 6 או 12 חודשים של שהות בתוכנית לימודים בחו"ל. בכל שלושת השלבים הוצעה לתלמידים הזדמנות לזכות באיפוד אם יפתרו סדרה של אנגרמות שלאחת מהן לא היה פתרון, עובדה שלא הובאה לידיעת המשתתפים. חשוב לציין שהמשתתפים לא נדרשו להניש פתרון מפורט לאנגרמות אלא רק לסמן

אמריקאים לבנים על אפליה נגד שחורים (למשל Tadmor et al., 2018). גילינו אפילו שיש לחוויות רב-תרבותיות השפעה בין-דורית על מידת האפליה הבין-קבוצתית: אספנו נתונים (Tadmor et al., 2017) ממדגמים של זוגות אימהות וילדיהן, ישראלים-יהודים וישראלים-פלסטינים, ומצאנו שחוויות רב-תרבותיות של האם נמצאות במתאם חיובי עם דרגת סובלנות חברתית של ילדיה. תוצאות אלו מראות שההשפעה של חוויות רב-תרבותיות יכולה להיות מוכללת אף מעבר לאדם עצמו ולהשפיע על הדור הבא, מאם לילדה.

גם כאן שאלת המפתח קשורה בכיוון המשוער של הסיבתיות: האם חוויות רב-תרבותיות גורמות לאנשים להיות סובלניים יותר או שאנשים סובלניים יותר מחפשים חוויות רב-תרבותיות? שוב תומך המחקר האמפירי בטענה הראשונה. כדי להדגים זאת הקצינו באקראי משתתפים במחקרים הניסויים שלנו לקבוצת היזכרות בחוויות רב-תרבותיות ולקבוצת ביקורת (למשל, הפעם האחרונה שהם הלכו לסופרמרקט), ומצאנו שרק משתתפים בתנאי היזכרות בחוויות רב-תרבותיות הראו אפליה בין-קבוצתית פחותה (Tadmor, Hong, Chao, Wiruchnipawan, & Wang, 2012; Tadmor et al., 2018).

בהירות עצמית

יתרון רביעי המופק מהחיים בחו"ל הוא תחושה חזקה יותר של בהירות עצמית, שמשמעה כי האדם שלם עם עצמו ויודע בדיוק מי הוא ומה מגדיר אותו. ידיעה זו מתקשרת לתחושת רווחה פסיכולוגית חיובית, ליכולת להתמודד עם מצבי לחץ ולביצועים משופרים בעבודה (Earl & Bright, 2007; Lee-Flynn, Pomaki, DeLongis, Biesanz, & Puterman, 2011; Osborne & Taylor, 2010). יתר על כן, נמצא שבהירות עצמית גם מפוגנת דאגה נפוצה ומקלה על קבלת החלטות בתחום הקריירה: מסתבר שרוב האנשים מדווחים לפחות על קושי כלשהו בשעה שעליהם לעשות בחירות חשובות במהלך חייהם המקצועיים. קושי זה מתעצם ככל שמבחר ההזדמנויות בשוק העבודה גדל (Lee, 2005). חוקרים שיערו ומצאו בסדרת מחקרים שהחיים בחו"ל מגבירים את תחושת הבהירות העצמית בכך שהם גורמים לאנשים להתעמק בשאלה אלו אלמנטים של העצמי מגדירים מי הם באמת ואלו אלמנטים הם רק תוצרים

כל אנגרמה כ"פתורה" (או כ"לא פתורה") כדי לציין שפתרו אותה. עולה מכך שכל מי שסימן את האנגרמה הבלתי פתירה כ"פתורה" רימה. התוצאות מצביעות על כך שלפני הנסיעה לחו"ל רק 30.1% מהתלמידים רימו במשימה, ואילו לאחר שחיו תקופה בחו"ל עלתה השכיחות של הרמאות ל-47.7%.

במחקר אחר מצאו החוקרים כי אפילו הבקשה מאנשים לחשוב על זמן שבו חיו בחו"ל הובילה אותם להתנהגות פחות מוסרית. למשל, משתתפים התבקשו להיזכר בחוויה מהחיים בחו"ל או בחוויה מהחיים בבית או להיזכר בפעם האחרונה שהלכו לסופרמרקט. לאחר מכן, במשימה שלכאורה איננה קשורה לכך, הם התבקשו לגלגל קובייה ולדווח על התוצאות. נאמר להם שהתוצאה תקבע את גובה תשלום הבונוס שיקבלו (כלומר, 1\$ ל-1, 2\$ ל-2... 6\$ ל-6). נמצא שמשתתפים שנזכרו בחוויה מהחיים בחו"ל דיווחו על תוצאה של גלגול קובייה גבוהה באופן מובהק מהתוצאות שעליהם דיווחו המשתתפים בשני התנאים האחרים.

על אף האמור, בדיקה מדוקדקת יותר חשפה שהנטייה לעבירות אלו היא תוצאה של רוחב החיים בחו"ל יותר מאשר של עומק החיים בחו"ל. כלומר, החיים במספר רב יותר של מדינות – ולא תקופת זמן ממושכת יותר של חיים במדינה זרה אחת – הם אלה שחושפים אנשים למגוון גדול יותר של קודים מוסריים ולכן הם מפרשים כללי מוסר באופן נמיש יותר ונוטים יותר להצדיק ולהציג התנהגויות בלתי מוסריות. לו ואחרים (Lu et al., 2018) הראו שאכן היזכרות בחוויית חיים בחו"ל לא הובילה למוסריות פחותה, אלא רק ההיזכרות ברוחב החוויות של החיים בחו"ל גרמה לכך. לכן הסיכון המוסרי הפוטנציאלי אינו צריך להניא אנשי מקצוע מיציאה לחו"ל. התוצאה יכולה לרמוז על כך שאולי עדיף לחיות במספר קטן יותר של מדינות, או שיש להזכיר לאנשים בעקביות קודים של התנהגות שהם מוקירים כדי להגן על המצפן המוסרי שלהם.

לסיכום, כל אחד מחמשת היתרונות שמנינו – אמון מוכלל, יצירתיות, סובלנות חברתית, בהירות עצמית ורלטיביזם מוסרי – הוא כלי חשוב שעשוי לעזור למקסם את הפוטנציאל להצלחה מקצועית בכלכלה גלובלית. מחקרים הראו גם קשר ישיר בין חוויות של חיים בחו"ל לבין הצלחה מקצועית גדולה יותר (Maddux, Bivolaru, Hafenbrack, Tadmor, Galinsky, 2014; Tadmor, Galinsky,

2012 & Maddux). למשל, במחקר אורך עקבנו אחר סטודנטים במהלך כל לימודיהם לתואר שני במנהל עסקים (Maddux et al., 2014) ומצאנו כי ככל שהסטודנטים נטמעו יותר בתרבויות אחרות כאשר חיו בחו"ל, כך עלה משמעותית מספר הצעות העבודה הממשיות שקיבלו בסיום הלימודים. מובן שהזדמנויות מקצועיות רבות בתחילת הקריירה יכולות להפוך מאוחר יותר ליתרונות חשובים בקביעת נתיב ההתפתחות המקצועית.

אזהרת מסע

באופן כללי, המחקר מראה שלא כדאי להחמיץ הזדמנויות לחיות בחו"ל. לא זו בלבד שלהתנסות זו יש יתרונות פסיכולוגיים ייחודיים, אלא שהיא מזמנת גם יתרונות ניכרים לקריירה. עם זאת, חשוב להדגיש שעל פי כל מחקרנו, מצאנו באופן עקבי שלא די במעבר לחו"ל גרידא; האופן שבו אנשים מאמצים את חוויית החיים בחו"ל, מתייחסים אליה ומתנהלים בה – ולא רק החוויה עצמה – הוא שיקריע אם יזכו ליהנות מהיתרונות הצפויים. מחקרנו מראה שהגישה המוצלחת ביותר היא זו שבה אנשים אינם נטמעים בתרבות המקומית בלבד, אלא שומרים גם על קשר חזק עם תרבות האם שלהם. למשל, במחקר שערכנו על ישראלים שעבדו בעמק הסיליקון (Tadmor, Galinsky, & Maddux, 2012) מצאנו שאלו שהיו שקועים יותר הן בתרבות האמריקאית והן בתרבות הישראלית נחשבו למנהלים טובים יותר וקודמו בקצב מהיר יותר מאלו שהיו שקועים רק בתרבות אחת (הישראלית או האמריקאית). אשר ליצירתיות, מצאנו באופן דומה (Tadmor Galinsky, & Maddux, 2012) שרק משתתפים אשר אימצו והפנימו גם את תרבות האם שלהם וגם את התרבות המארחת נהנו מרמות גבוהות יותר של חשיבה מקורית ופיתחו מספר רב יותר של עסקים חדשים, מוצרים ותהליכים אשר הם יישמו בהצלחה בעבודה במהלך הקריירה שלהם. ברוח דומה, לאנג וצ'ו (Leung and Chiu, 2010) הוכיחו כי רק אלו שנטמעו בו זמנית בתרבות האם שלהם ובתרבות החדשה נהנו מתושייה יצירתית. במחקר אחד, החוקרים הקצו באופן אקראי סטודנטים אירופאים-אמריקאיים לראות מצגת של 45 דקות על אחת מהתרבויות: אמריקאית, סינית או שילוב של התרבויות האמריקאית והסינית. לאחר הצפייה במצגת התבקשו המשתתפים לכתוב גרסה יצירתית של סיפור סינדרלה לילדים תורכים. התוצאות הראו שהמשתתפים שצפו בגרסה המשולבת

להפיק ממנה את כל היתרונות שנמנו כאן ואף למעלה מכך, חשוב לנסות לאמץ גישה של הטמעה רב-תרבותית. על ידי כך, החיים בחו"ל לא רק ינדילו את סיכויי ההצלחה בקריירה אלא יעשירו את החיים בכלל.

ctadmor@tauex.tau.ac.il

ד"ר כרמית תדמור

של התרבויות כתבו סיפורי סינדלה יצירתיים יותר מאשר המשתתפים שצפו בתרבות יחידה (רק אמריקאית או רק סינית).

הממצאים זהים גם עבור סובלנות חברתית. במחקרים הניסויים שלנו (Tadmor, Hong, Chao, & Wang, 2012) מצאנו שמשותפים אמריקאים לבנים הראו פחות דעות קדומות וקיבלו פחות החלטות תעסוקה המפלות לרעה אמריקאים שחורים לאחר שצפו במצגת ששילבה את התרבויות האמריקאית והסינית מאשר אלו שצפו במצגת שמללה רק תרבות אחת. בהשוואה בין יהודים ישראלים שהתבקשו לכתוב על חוויה ישראלית, על חוויה של תרבות זרה או על חוויה משולבת של תרבות זרה וישראלית - מול קבוצת ביקורת - רק אלו שהתבקשו לכתוב על חוויה תרבותית כפולה ישראלית-זרה נטו פחות לקבל סטראוטיפים על יוצאי אתיופיה כאמיתיים.

מתברר שהטמעה תרבותית כפולה היא חשובה כיוון שתהליך המעורבות הפסיכולוגית בשתי התרבויות - תרבות האם והתרבות הזרה - מספק לאנשים את רמת הניגודיות החיונית שעוזרת להם גם להעריך וגם להטיל ספק בו-זמנית באמונות, מנהגים, והנחות אשר מאפיינים את תרבות האם, ותוך כדי כך להגביר את החשיפה למידע חדש על התנהגויות, ערכים ונורמות המאפיינים תרבות זרה (Tadmor et al., 2018; Tadmor, Hong, Chao, Wiruchnipawan, & Wang, 2012; Tadmor, Galinsky, & Maddux, 2012; Tadmor & Tetlock, 2009; Tadmor, Tetlock, & Peng, 2006). עם הזמן, תהליך זה של הבנה ושילוב של הישן עם החדש, המעבר בין נקודות מבט שונות והיישוב של קונניציות סותרות (Benet-Martinez, Lee, & Leu, 2006; Crisp & Turner, 2011; Tadmor & Tetlock, 2006; Tadmor et al., 2009) יכול להוביל לשינויים ביכולת האדם לעבד מידע באופן מורכב. ומסתבר כי יכולת זו לעבד מידע באופן מורכב היא שאחראית למרבית היתרונות שמנינו, כולל יותר יצירתיות, סובלנות והצלחה מקצועית (Maddux et al., 2014; Tadmor et al., 2017; Tadmor et al., 2018; Tadmor, Hong, Chao, Wiruchnipawan, & Wang, 2012; Tadmor, Galinsky, & Maddux, 2012).

המחקר שלנו מציע אפוא לאנשי עסקים שנקרית בדרכם הזדמנות לחיות בחו"ל, לנצל אותה. אולם כדי שיצליחו

- Adam, H., Obodaru, O., Lu, J.G., Maddux, W.W., & Galinsky, A.D. (2018). The shortest path to oneself leads around the world: Living abroad increases self-concept clarity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 145, 16-29.
- Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40, 1297-1333.
- Benet-Martinez, V., Lee, F., & Leu, J. (2006). Biculturalism and cognitive complexity: Expertise in cultural representations. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 37, 386-407.
- Cao, J., Galinsky, A. D., & Maddux, W. W. (2014). Does travel broaden the mind? Breadth of foreign experiences increases generalized trust. *Social Psychological and Personality Science*, 5, 517-525.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human-capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Crisp, R. J., & Turner, R. N. (2011). Cognitive adaptation to the experience of social and cultural diversity. *Psychological Bulletin*, 137, 242-266.
- Davies, K., Tropp, L. R., Aron, A., Pettigrew, T. F., & Wright, S. C. (2011). Cross-group friendships and intergroup attitudes: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 15, 332-351.
- Earl, J. K., & Bright, J. E. H. (2007). The relationship between career decision status and important work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 233-246.
- Forsyth, D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 175-184.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995.
- Godart, F. C., Maddux, W. W., Shipilov, A. V., & Galinsky, A. D. (2015). Fashion with a foreign flair: Professional experiences abroad facilitate the creative innovations of organizations. *Academy of Management Journal*, 58, 195-220.
- Gurin, P., Nagda, B. A., & Lopez, G. E. (2004). The benefits of diversity in education for democratic citizenship. *Journal of Social Issues*, 60, 17-34.
- Harman, G. (1975). Moral relativism defended. *The Philosophical Review*, 84, 3-22.
- Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *Quarterly Journal of Economics*, 112, 1251-1288.

- Lee, K. (2005). Coping with career indecision: Differences between four career choice types. *Journal of Career Development*, 31, 279-289.
- Lee-Flynn, S. C., Pomaki, G., DeLongis, A., Biesanz, J. C., & Puterman, E. (2011). Daily cognitive appraisals, daily affect, and long-term depressive symptoms: The role of self-esteem and self-concept clarity in the stress process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, 255-268.
- Leung, A. K., & Chiu, C. Y. (2010). Multicultural experience, idea receptiveness, and creativity. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41, 723-741.
- Leung, A. K., Maddux, W. W., Galinsky, A. D., & Chiu, C. Y. (2008). Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American Psychologist*, 63, 169-181.
- Louis, M. R., & Sutton, R. I. (1991). Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking. *Human Relations*, 44, 55-76.
- Lu, J.G., Quoidbach, J., Francesca, G., Chakroff, A., Maddux, W.W., & Galinsky, A.D. (2018). The dark side of going abroad: How broad foreign experiences increase immoral behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112, 1-16.
- Maddux, W. W., Adam, H., & Galinsky, A. D. (2010). When in Rome . . . Learn why the Romans do what they do: How multicultural learning experiences facilitate creativity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, 731-741.
- Maddux, W. W., Bivolaru, E., Hafenbrack, A. C., Tadmor, C. T., & Galinsky, A. D. (2014). Expanding opportunities by opening your mind: Multicultural engagement predicts job market success through longitudinal increases in integrative complexity. *Social Psychological and Personality Science*, 5, 608-615.
- Maddux, W. W., & Galinsky, A. D. (2009). Cultural borders and mental barriers: The relationship between living abroad and creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 1047-1061.
- Mednick, S. A. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 69, 220-232.
- Tadmor, C. T., Berger, R., Brenick, A., Abu-Raiya, H., & Benatov, J. (2017). The intergenerational effect of maternal multicultural experience on children's tolerance: An example from Palestinians and Jews in Israel. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 48, 1342-1348.
- Tadmor, C. T., Galinsky, A. D., & Maddux, W. W. (2012). Getting the most out of living abroad: Biculturalism and integrative complexity as key drivers of creative and professional success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 520-542.
- Tadmor, C. T., Hong, Y. Y., Chao, M. M., Wiruchnipawan, F., & Wang, W. (2012). Multicultural experiences reduce intergroup bias through epistemic unfreezing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 750-772.
- Tadmor, C.T., Hong, Y.Y., Chao, M.M. & Cohen, A. (2018). The tolerance benefits of multicultural experiences depend on the perception of available mental resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115, 398-426.
- Tadmor, C. T., Satterstrom, P., Jang, S., & Polzer, J. T. (2012). Beyond individual creativity: The superadditive benefits of multicultural experience for collective creativity in culturally diverse teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43, 384-392.

Tadmor, C. T., & Tetlock, P. E. (2006). Biculturalism: A model of the effects of second-culture exposure on acculturation and integrative complexity. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 37*, 173-190.

Tadmor, C. T., Tetlock, P. E., & Peng, K. (2009). Biculturalism and integrative complexity: Testing the acculturation complexity model. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 40*, 105-139.

Usborne, E. & Taylor, D.M. (2010). The role of cultural identity clarity for self-concept clarity, self-esteem, and subjective well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin, 36*, 883-897.

Uslaner, E. M., & Brown, M. (2005). Inequality, trust, and civic engagement. *American Politics Research, 33*, 868-894.

Yamagishi, T. (2001). Trust as a Form of Social Intelligence. In K. Cook (Ed.), *Trust in Society* (pp. 121-147). Thousand Oaks: California.

Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United-States and Japan. *Motivation and Emotion, 18*, 129-166.

Zhou, J., & Shalley, C. 2003. Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 165-217). Oxford, England: Elsevier Science.